

KOVÁTS Klaudia

A MUNKAKÖR-ÉRTÉKELES ALAPÚ KOMPENZÁCIÓS RENDSZER GYAKORLATI KÉRDÉSEI, PROBLÉMÁI

A tanulmány célja a munkakör-értékeléshez kapcsolódó kompenzációs rendszer¹ témájának elméleti áttekintésével, központi kérdéseinek felvetésével segítséget nyújtani azon gyakorlati szakembereknek, akik a vállalatuk kompenzációs rendszerét munkakör-értékeléshez illesztve építették fel, vagy tervezik átalakítani. A cikk a munkakör-értékelés alapú kompenzációs rendszer bemutatása során kitér a munkakör-értékelés összefoglaló áttekintésére, a vállalat munkaerő-piaci pozíciójának jellemzőire, bemutatja a fizetési kategória rendszerek felépítése során megfontolandó koncepcionális kérdéseket.

A kompenzációs vezetők a fizetési döntéseiket számos tényező figyelembevételével hozzák meg: a vállalat jelenlegi fizetési struktúrája, munkaerő-piaci adatok, fizetési felmérésekből származó információk, munkakör-értékelés eredményei, kollektív tárgyalások eredményei, munkavállaló megtartási- és megszerzési tapasztalatok. A gyakorlati vizsgálatok azt mutatják, hogy az alapbér² meghatározásában az ösztönzési szakértők a fenti felsorolásból elsősorban három tényezőt vesznek figyelembe: a vállalat jelenlegi fizetési struktúrájából, piaci felmérés adataiból és a munkakör-értékelés eredményeiből származó információt (Weber – Rynes, 1991). A fentiek is alátámasztják, hogy a munkakör-értékelés kimagasló szerepet játszik a vállalatok kompenzációs döntéseiben.

Magyarországon megközelítőleg a cégek 52,8%-a alkalmaz munkakör-értékelési rendszert, és a cégek 50%-ánál kapcsolódnak fizetési sávok a munkaköri besorolásokhoz (PwC évente összeállított PayWell Fizetési és Kompenzációs Felmérése, 2003).

A munkakör-értékelés definíciója a szakterület egyik úttörője, Benge (1941) szerint: „módszer, amely

segítséget nyújt egy munkaköri rangsor felállításában”, egy kortárs szakember-páros (Milkovich – Newman, 1990) szerint: „egy szisztematikus eljárás, amit a munkáltató munkakörei közötti javadalmazási differenciálás támogatására alakítottak ki”.

A munkakör-értékelés célja egyrészt a belső konzisztencia, méltányosság biztosítása a munkakörök javadalmazása szempontjából, másrészt a vállalat céljaihoz illeszkedő ösztönzési rendszer magalapozása (Milkovich – Newman, 1990; Karoliny et al., 2003), továbbá a munkakörök hierarchiájának, relatív értékének megállapítása, a vállalati célokhoz való hozzájárulás függvényében (Welbourne – Trevor, 2000; Karoliny et al., 2003).

Fontos jellemzője továbbá, hogy a munkakör-értékelés a munkakör értékén és nem a munkakört betöltő egyén értékén alapul (Welbourne – Trevor, 2000).

A következőkben tekintsük át, hogy a fenti célokon, jellemzőkön túl a vállalatoknak milyen előnye származik a munkakör-értékelési rendszer alkalmazásából (Gobadian – Henderson, 1989, Milkovich – Newman, 1990; Davis – Sausser, 1993; Karoliny et al., 2003):

- a munkavállalók jobban megértik, hogy mit értekel a munkáltató a munkájukban,
- működő és elfogadott javadalmazási struktúra alakul ki,

¹ „A kompenzáció része minden anyagi és nem anyagi ellenszolgáltatás, amelyet a munkavállalók a szervezeti tagságukért, munkájukért kapnak.” (Bakacsi et al., 1999)

² „A besorolás szerinti bér, illetve 100%-os teljesítmény esetén járó bér.” (Karoliny et al., 2003)

- segítséget nyújt az új és a változó munkakörök javadalmazásának megállapításában, konzisztens döntések meghozatalában,
- biztosítja a fizetési rendszer kontrollját,
- segítséget nyújt a viták (egyéni, kollektív), illetve a kivételek kezeléséhez,
- rendelkezésre áll egy racionális és kommunikálható érvrendszer a fizetési különbségek magyarázatára,
- összehasonlítási alapot nyújt más vállalatok hasonló munkaköreinek fizetési adataival,
- biztosítja a munkaköri és a fizetési struktúra összhangját, ezáltal a többi HR rendszert is támogatja (karrier, munkaerő biztosítása, tréning).

Fontos hangsúlyozni, hogy a fentiek igazolására kevés empirikus vizsgálat áll rendelkezésre.

Az 1930-as éveket – a munkakör-értékelés bevezetését – megelőzően sok vállalat nagyon összetett és irracionális fizetési struktúrát alkalmazott, illusztrációként az American Steel and Wire esetében több mint 100 000 fizetési kategóriát tartottak számon (Milkovich – Newman, 1990).

Munkaerő-piaci versenyképesség

A vállalat munkaerő-piaci pozíciója megmutatja, hogy a munkaerő-piacon a többi vállalattal összehasonlítva mennyire versenyképes a munkavállalóinak fizetett összjövedelmet tekintve (Milkovich – New-

man, 1990). Megemlítendő továbbá, hogy a munkaerő-piaci versenyképesség megítélésakor a konkrét kereseti elemeken túl azonban más, kevésbé mérhető, megragadható tényezők is szerepet játszhatnak, mint pl. a vállalatról, mint munkahelyről kialakult kép.

A munkaerő-piaci tendenciákat, adatokat vizsgálva szembevetünk a hasonló feladatot végző munkavállalók közötti fizetési különbségek. Több felmérés is igazolja, hogy a helyi munkaerő-piacot tanulmányozva, ugyanarra a munkakörre akár 300%-os fizetésbeli eltérést is tapasztalhatunk (Weber – Rynes, 1991). Magyarországon a munkaerő-piacon tapasztalható szórás a pályakezdő közgazdászok esetében is nyomon követhető, széles sávban mozog a pályakezdők javadalmazása: éves szinten 1,5 és 4,1 Mft között, ami 170%-os eltérést jelent (PwC évente összeállított PayWell Fizetési és Kompenzációs Felmérése, 2003).

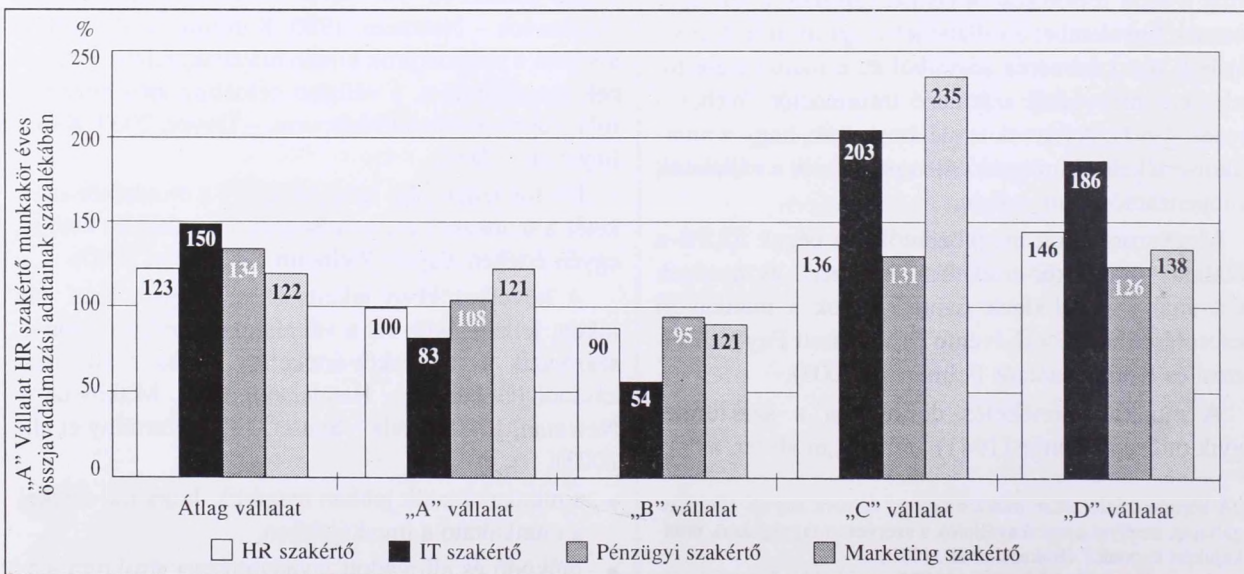
A magyarországi tendenciákat illusztrálja az 1. ábra, néhány példa segítségével. Négy vállalat arányosított adatai szerepelnek, négy kiválasztott munkakör: HR szakértő, IT szakértő, Pénzügyi szakértő és Marketing szakértő esetében (az „A” vállalat HR szakértő adatainak százalékában).

Megfigyelhető, hogy a négy vállalat tekintetében a HR szakértők kompenzációja esetében a legkisebb az eltérés: 62%, az IT szakértők esetében a legnagyobb az eltérés 276%.

Előfordul, hogy különböző munkakör-családok esetén más-más piaci versenyképességet céloznak meg a különböző cégek. A bemutatott „C” vállalat a Marke-

1. ábra

Munkaerő-piaci adatok – Magyarország



Forrás: PwC évente összeállított PayWell Fizetési és Kompenzációs Felmérése, 2003

tingszakértő és az IT szakértő tekintetében magasan a piaci átlag fölötti kompenzációt nyújt, azonban a HR szakértő és a Pénzügyi szakértő esetében átlag körüli jövedelmet biztosít.

A munkaerőpiac jellemzői

A munkaerő-piacon a keresletet a munkáltatók képezik munkahelyet, kereseti-, előremeneteli-, fejlődési- stb. lehetőséget kínálva, a kínálatot a munkavállalók alkotják a kereseti igényükkel, meglévő készségüket, tudásukat, potenciális hozzájárulásukat ajánlva.

Gyakorlati szempontból több munkaerő-piacot azonosíthatunk, mindegyik saját keresleti, kínálati adottságokkal rendelkezik. A kompenzációs szakemberek egyik legnagyobb feladata a releváns munkaerőpiac és az annak megfelelő fizetési szint azonosítása. A következő három szempontot érdemes figyelembe venni a munkaerőpiac kiválasztásánál: foglalkozás (occupation), földrajz és az iparág (Milkovich – Newman, 1990; Cascio, 1992).

A munkaerőpiac foglalkozások szerint szerveződik, elsődlegesen meghatározó szempont, hogy az adott feladatra milyen kvalifikációkkal, azaz képzettséggel, készséggel, tapasztalattal kívánnak valakit alkalmazni.

Magyarországon például az elmúlt évek jellemző tendenciája a műszaki szakképzettséggel rendelkező munkatársak hiánya (TMP Worldwide, 2001).

A munkaerőpiac földrajzi elhelyezkedése szorosan kapcsolódik a foglalkozáshoz, hiszen általában a magasabb végzettségű szakembereknek (pl. orvosok, mérnökök, közgazdászok, informatikusok) országos kiterjedtségű, a fizikai munkásoknak, irodai alkalmazottaknak alapvetően helyi a munkaerő-piac. A földrajzi jellemzőket árnyalják a közlekedési adottságok és a munkavállalói mobilitás-készség.

Magyarországon például az utóbbi években megindult az országon belüli munkaerő-áramlás, a nagyobb vállalatok akár 15–20%-os arányban alkalmaznak az ország más részeiből munkaerőt (TMP Worldwide, 2001). Győr és vonzáskörzetében akut munkaerőhiány tapasztalható képzett mérnökökből, a pénzügyi szektorban munkát vállaló, diplomával rendelkező közgazdászok, bölcsészek piacán megközelítőleg egyensúlyban van a munkaerőpiac. Miskolc és vonzáskörzete esetén a munkaerőpiac összetételében a fizikai munkások túlsúlya figyelhető meg, a munkanélküliség igen magas arányú.

Az iparág elsősorban a fizetési képességet befolyásolja, így a fenti két tényezőtől túl szintén hatással bír a munkaerőpiac kiválasztására.

A vállalat munkaerő-piaci pozíciója

A kompenzációs rendszerek megítélésének két alapvető dimenziója a belső méltányosság (egyenlő munkáért egyenlő bért) és a munkaerő-piaci versenyképesség. A vállalatok kompenzációs irányelvei között kulcsfontosságú helyet foglal el a vállalat munkaerő-piaci pozíciójának azonosítása. A munkaerő-piaci pozíció meghatározásában a következő tényezők játszanak szerepet: (1) a vállalat fizetési képessége, (2) megnyit „kell” fizetni ahhoz, hogy a vállalat a számára szükséges – kvalifikációjú és létszámú – szakembereket meg tudja szerezni és meg tudja tartani, (3) milyen kompenzációra van szükség a stratégiai célok teljesítése érdekében (Cascio, 1992; Milkovich – Newman, 1990).

A vállalat fizetési képessége

A fizetési képességet meghatározó változók a következők: termékpiaci adottságai (verseny, kereslet), munkatermelékenység, alkalmazott technológia, kapacitáskihasználtság, erőforrások költségstruktúrája (humán és nem humán költségek aránya), a fenti tényezők az iparágak között nagyobb különbséget mutatnak, mint iparágon belül.

A vállalatnak ahhoz, hogy a kompenzációs és egyéb költségeit fedezni tudja, megfelelő mértékű árbevétel kell termelnie termék vagy szolgáltatás értékesítésén keresztül. Ebből következően a vállalat fizetési képessége nagyban függ a versenyképességétől. A termék vagy szolgáltatás piacának jellemzői hatnak a vállalat versenyképességére és a munkaerő-piaci pozíciójára. A piaci jellemzők közül a verseny és a kereslet játszanak kiemelkedő szerepet, nagyban befolyásolják, hogy a vállalat a felmerülő magasabb költségeit a termék vagy a szolgáltatás árába be tudja-e építeni, ezáltal áthárítva a terheket a fogyasztóra, vagy sem.

Bizonyos iparágak a magasabb bérszinttel járó költségeket áthárítják a fogyasztóra, ezt azért is tehetik meg, mert a termék árának kis arányát teszi ki a bérköltség (energia szektor) vagy az iparág erősen szabályozott (pénzügyi szektor).

A szükséges létszámú és kvalifikációjú munkavállalók megszerzése és megtartása

A szükséges létszámú és kvalifikációjú munkavállalók megszerzése és megtartása terén a vállalat több szempontot mérlegelhet: (1) nem lehet-e alacsonyabb létszámmal vagy (2) alacsonyabb kvalifikációjú munkavállalóval előállítani/nyújtani ugyanazt a terméket/szolgáltatást. Az első szempont érvényesülhet kiéleződött versenyhelyzetben, zsugorodó piaci körülmények

között vagy gazdasági megtorpanás, válság idején. A második szempont mérlegelése szorosan összekapcsolódik a vállalati munkaszervezés, munkamegosztás kérdésével: centralizáltabb, szabályozottabb, formalizáltabb működés mellett várhatóan nem nő az alacsonyabb kvalifikációval rendelkező munkavállalók alkalmazásával járó kockázat. Természetesen mindkét szempont mellett számtalan más tényezőt is figyelembe kell venni, mint például szervezeti kultúra, motiváció, teljesítmény stb.

Milyen kompenzációra van szükség a stratégiai célok teljesítése érdekében

A kompenzációs stratégia üzleti stratégiához kapcsolását illusztrálja a 1. táblázat.

1. táblázat

Kompenzációs stratégia illeszkedése az üzleti stratégiához

Üzleti stratégia	Kompenzációs stratégia	Kompenzációs elemek
Növekedés, piacszerzés	Vállalkozó szellem erősítése	Magas alapbér Átlagon felüli ösztönzők az egyéni teljesítmény alapján Részvényopciók és hosszú távú ösztönzők hangsúlyosak
Bevételek menedzselése, piaci pozíció megtartása	Vezetői készség ösztönzése	Átlagos, versenyképes alapbér Szerény mértékű ösztönzők a hatékonyság fejlesztése alapján Hosszú távú ösztönzők kevésbé hangsúlyosak
Bevételek kivonása másik beruházásba	Költségkontrol érvényesítése	Átlag alatti alapbér Kis mértékű ösztönzők a költségkontrolhoz kapcsolódóan Hosszú távú ösztönzők nem hangsúlyosak

Forrás: Cascio, W.F., 1992. Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits. 3rd ed. McGraw-Hill, Inc. 348.; Robert M. Tomasko: Managing compensation strategically... Focusing company reward systems to help achieve business objectives 1982, AMA Membership Publications Division, American Management Associations alapján.

A növekvő, piacszerző stratégiát folytató vállalatok esetében alapvető fontosságú a növekedéshez szükséges kulcsemberek megszerzése és megtartása. A stratégia megvalósítását biztosító kockázattalálló magatartás ösztönzése érdekében kimagasló kompenzációt szükséges nyújtani. Az „érett”, stabilizálódó vállalatok esetében a fő feladat a piaci pozíció konszolidálása és a hatékonyság növelése. A stratégia megvalósítását alapvetően a versenyképes kompenzáció támogatja, a növekedő vállalatok által alkalmazott gyakorlatnál szorosabb pénzügyi kontroll bevezetésével. A hanyatló életszakaszban lévő vállalatok esetében a költségkontrol érvényesítése az elsődleges feladat, a kompenzációs költségek terén is, ami maga után vonja az átlag alatti kompenzációs elemek alkalmazását. A fentiek alapján

kirajzolódik a három alapvető munkaerő-piaci pozíció: piacvezető, versenyképes és a piackövető pozíció.

Nehézségekbe ütközik annak meghatározása, hogy a vállalat munkaerő-piaci pozíciója pontosan hogyan hat a szervezeti magatartásra és a teljesítményre, empirikus kutatások nem állnak rendelkezésre, ugyanakkor várakozásaink szerint a következő tényezőkre hatással van: fluktuáció, vállalaton belül felhalmozott tapasztalat, kvalifikált jelentkezők száma, vállalati termelékenység, működési költségek.

Feltételezésünk szerint, amennyiben a vállalat javítja a munkaerő-piacon elfoglalt pozícióját, abban az esetben várhatóan (1) csökken a fluktuáció (amennyiben a kompenzáció okozta elégedetlenség volt az oka), (2) növekszik a tapasztalt munkatársak aránya (kevésbé

könnyen csábíthatóak el a versenytársakhoz) és a (3) növekszik a kvalifikált jelentkezők száma (a vállalat vonzereje növekszik), a fentiek következtében pedig várhatóan (4) javul a vállalati termelékenység. Természetesen mindez megnöveli a költség szintet, azaz a (5) működési költségek növekedésével jár.

A következőkben vegyük sorra a három alapvető munkaerő-piaci pozíciót: piacvezető, versenyképes, piackövető pozíció alkalmazásának jellemzőit (Milkovich –

Newman, 1990; Karoliny et al., 2003).

Piacvezető pozíció

A vállalat magasabb béreket fizet, jobb feltételeket biztosít, mint környezete. Ez a politika maximalizálja a minőségi munkaerő megtartásának és vonzásának a képességét, és minimalizálja a bérrel kapcsolatos elégedetlenséget.

Már említettem, hogy nincs kutatási eredmény annak megerősítésére vagy cáfolatára, hogy a vezető pozíció valóban lehetővé teszi-e a jelentkezők közül a legjobbak kiválasztását, a legjobb munkavállaló át tudja-e fordítani a piacvezető pozícióval járó magasabb bérköltséget nagyobb termelékenységbe, jobb minőségű termékbe vagy megnövekedett innovációba.

Versenyképes pozíció

Ez a politika nagy valószínűséggel biztosítja, hogy a vállalat kompenzációs költsége a piaci versenytársakat megközelítő mértéket fog elérni, illetve az alkalmazottak megtartása is hasonlóképpen alakul. Így elkerülhető egyrészt a bérköltség okozta hátrányos piaci pozíció a termék árazása tekintetében, másrészt a minőségi munkaerő elvesztésének a veszélye. Ez a politika nem nyújt versenyelőnyt a munkaerőpiacon.

A magyarországi gyakorlat a cégek 52,3%-ban a piaci átlag megcélzása, a PwC évente összeállított PayWell Fizetési és Kompenzációs Felmérése alapján (2003).

Piackövető pozíció

A vállalat azt a kompenzációs csomagot nyújtja, amely biztosítja, hogy a számára szükséges létszámú munkavállalót megszerezze és megtartsa, azonban a követő politika következtében eleshet attól a lehetőségtől, hogy a számára szükséges minőségi munkavállalókat megszerezze és megtartsa.

A politika hatása a fluktuációra azonban nem egyértelmű: az alacsonyabb fizetési szint hozzájárulhat a fluktuáció növeléséhez, azonban a fluktuációt számos más tényező is befolyásolja, úgymint a (1) munkalehetőségek száma, (2) munkaviszony hossza, (3) kor, (4) juttatások, (5) munka érdekessége, (6) munkahely, (7) kollégák.

A fentiek alapján általános alapelvként – amelyet minden vállalatnak a saját adottságaihoz mérten kell átforgatni – a következő munkaerő-piaci pozícioná-

lást érdemes alkalmazni: (1) versenyképes politika alkalmazása általában minden munkakör esetében, (2) piacvezető pozíció a kulcsfontosságú munkakörök esetében: pl. bank vagy biztosítók esetében a termékmenedzserek, brókercégek esetében a piacelemzők, (3) követő politika a könnyen helyettesíthető munkakörök esetében (Milkovich – Newman, 1990).

A magyarországi tendenciákat illusztrálja a 2. ábra (az 1. ábrához hasonlóan), néhány példa segítségével. Négy vállalat arányosított adatai szerepelnek, négy kiválasztott munkakör: HR szakértő, IT szakértő, Pénzügyi szakértő és Marketingszakértő esetében (az adott munkakör éves teljes kompenzációs adatainak piaci átlagát véve alapul).

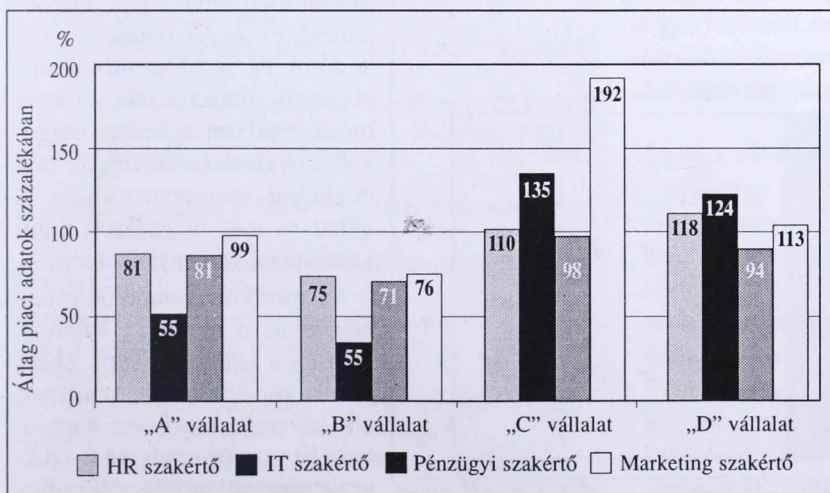
A grafikont vizsgálva gyakorlati példát látunk mindhárom pozíció alkalmazására. A négy példában szereplő vállalat közül „C” és „D” alapvetően piacvezető (pénzügyi szakértő esetén versenyképes), „B” egyértelműen piackövető, „A” néhány munkakör esetén versenyképes, néhány munkakör esetén piackövető pozíciót foglal el a munkaerőpiacon (PwC évente összeállított PayWell Fizetési és Kompenzációs Felmérése, 2003).

Munkaerő-piaci adatok és a munkakör-értékelés összekapcsolása

A külső fizetési felmérések célja, hogy a munkaerő-piaci adatok megszerzése révén biztosítható legyen a kompenzációs rendszer versenyképessége. A munkaerő-piaci információk megszerzésének többféle lehetősége van (Bakacsi et al., 1999):

- rendszeresen lebonyolított fizetési felmérések adatai (tanácsadó/szakértő cégek által éves/féléves gyakorisággal, fix struktúrával, többé-kevésbé fix vállalati körrel lebonyolított felmérés),
- saját egyedi igényekre szabott felmérések adatai (rugalmasan alakítható, egyszeri felmérés),
- tájékozódás versenytársaktól, eseti, illetve szervezett formában, klub jellegű felmérések keretében,
- álláshirdetések információira, illetve ezeken alapuló megkeresésekre alapozott információgyűjtések.

Munkaerő-piaci adatok: versenyképesség



Forrás: PwC évente összeállított PayWell Fizetési és Kompenzációs Felmérése, 2003

A fenti információk megbízhatósága és megszerzésének költségei eltérőek. A legkevésbé megbízható és költséges az álláshirdetésekből származó, illetve a versenytársaktól származó egyedi információ. A legköltségesebb az egyedi igényekre szabott felmérés, amely egyben a leginkább megbízható. Kulcskérdés azonban a fizetési felmérések által nyújtott információ munkaerő-piaci relevanciája: vagyis tartalmazza-e a vállalat szempontjából releváns munkaerő-piaci adatokat. Az információk megszerzését követő fontos feladat az adatok strukturált megjelenítése, elemzése, annak érdekében, hogy a döntéshozók a döntéshez szükséges és elégséges információ birtokában legyenek.

Az 3. ábra összefoglalóan bemutatja a belső és a külső méltányosság érvényesítését a munkaerő-piaci adatok elemzése során. A belső méltányosságot biztosítja a munkakör-értékelés, majd ez alapján összeállított munkaköri rangsor. A külső méltányosság megvizsgálása és biztosítása a piaci felméréseken keresztül adott. Az ábra szerint a vállalat megcélzott munkaerő-piaci pozíciója „A” és „B” munkakör esetében piacvezető, „C” munkakör esetében versenyképes és „D” munkakör esetében piackövető. Amennyiben a piaci adatok nem a fentiekhez hasonlóan alakulnának, a vállalatnak az eltérés súlyosságától függően akcióttervet kellene felállítania.

Fizetési kategória rendszerek

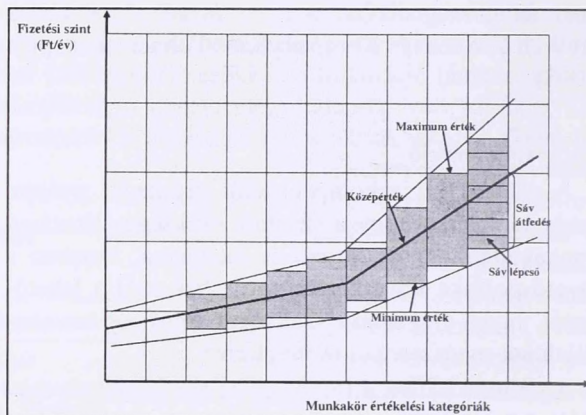
A munkakör-értékelést követően a besorolási kategóriák kialakítása a következő lépés: a munkaköri rangsor alapján viszonylag homogén munkaköri csoportok

képzésével. A fizetési kategória rendszer a besorolási kategóriákhoz hozzárendelt fizetési sávok segítségével épül fel.

Az 4. ábra egy olyan fizetési struktúrát mutat be, amelyben a besorolási kategóriák növekedésével egyre növekszik a kapcsolódó fizetési sáv. A fizetési sávok közéértéke külön kiemelésre került, általában ehhez határozzák meg az egyes munkakörök helyzetét.

4. ábra

Fizetési struktúra növekvő fizetési sávokkal

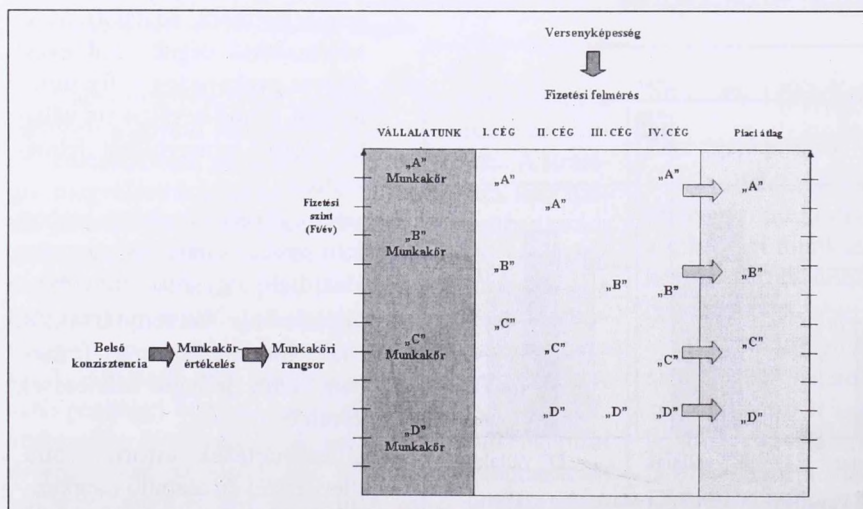


Forrás: Bohlander, G. – Snell, S. – Sherman, A. 2001, Managing Human Resources. 12th ed. South Western College Publishing.

A következő pontokban részletesen megvizsgáljuk a fizetési kategória rendszerek kialakításának koncepcionális kérdéseit, amelyek a következők: (1) rendszerek száma, (2) kategóriák száma, (3) sávok szélessége, (4) kategóriák közötti átfedés.

3. ábra

Munkaerő-piaci adatok összevetése



Forrás: Milkovich, G. T. – Boudreau, J. W. 1994, Human Resource Management. Richard D. Irwin, Inc. alapján kiegészítve.

Rendszerek száma

Egy vállalat esetén párhuzamosan több rendszer is működtethető, pl. egyik rendszer a vezetőkre és a szellemi, adminisztratív munkatársakra, illetve másik rendszer a fizikai dolgozókra. A rendszerek mögött más értékelési szempontrendszer is állhat és más megcélzott munkaerő-piaci versenyképesség.

Nemzetközi vállalatok esetében gyakori, hogy az anyavállalat és a leányvállalatok eltérő munkakör-értékelési rendszert alkalmaznak, amelyhez kapcsolódó besorolási rendszer is szükségképpen különbözik. (Karoliny et al., 2003)

A gyakorlatban előfordul a többféle rendszer alkalmazásának az a speciális esete, amikor a vállalat rendelkezik egy saját maga által kidolgozott és bevezetett rendszerrel, azonban a jövedelemszint vizsgálat céljából egy másik rendszert alkalmaz. Az eltérő rendszerekben kialakult besorolási szintek összehasonlításához konverziós táblák szükségesek (Karoliny et al., 2003).

Tekintettel arra, hogy a besorolási rendszereket nemcsak a kompenzáció megalapozásához lehet felhasználni, hanem a szervezeten belüli előrelépések, karrierút is modellezhető a segítségével, indokolt lehet több rendszer alkalmazása. A rendszerek számát illetően korlátot szabhat a rendszerek karbantartásának költsége, illetve a munkavállalói elvárás: a belső méltányosság érvényre juttatása.

Kategóriák száma

A kategóriák száma függ a szervezeti felépítéstől (hierarchikus vagy lapos), a szervezeti kultúrától, tradícióktól, az előremeneteli lehetőségektől, a munkakörök sokféleségétől.

Tapasztalatok alapján a vállalatok által alkalmazott kategóriaszám 7–14 közé esik, ez a kategóriaszám gyakorlatilag minden szervezeti igénynek megfelelő. A vállalat által alkalmazandó kategóriaszám meghatározásában segítség lehet az iparág hasonló vállalatai által alkalmazott gyakorlat megismerése.

A kategóriák száma a szervezeti felépítéshez hasonlóan változhat. Ismerünk példát arra, hogy vállalatok tíz kategóriáról húszra növelték, illetve negyven kategóriáról ugyancsak húszra csökkentették a kategóriák számát.

A szintek számának növelését kiváltó okok a következők lehetnek:

- a szervezeti átalakulás, felvásárlás eredményeként megnövekedtek az előremeneteli igények,
- egy-egy szinten belül felmerültek további megkülönböztetési igények,
- a rendszer kevésbé centralizált, nem érvényesül a belső méltányosság elve: ugyanazon munkakörök nagyon eltérő kompenzációval rendelkeznek.

A szintek számának csökkentését kiváltó okok a következők lehetnek:

- a szervezeti átalakulás, racionalizálás eredményeként csökkent a hierarchiaszintek száma,
- a szintek megkülönböztetése nem szükséges vagy nem indokolható (beigazolódott, hogy előzőleg nem volt indokolt a szintek szétbontása),
- a rendszer működtetésével járó adminisztrációs nehézségek túlzott mértékben megnövekedtek,
- a rendszer túl centralizált, rugalmatlan, a vezetők a saját döntési szempontjaikat nem tudják érvényre juttatni.

Az 1990-es évektől egyre nagyobb teret nyert, a két vagy több „hagyományos” kategória összevonásával létrejövő, kevés számú kategóriát tartalmazó, egy kategórián belül nagy fizetési különbségekre lehetőséget adó fizetési kategória rendszer, a broadbanding. A program előnye: (1) nagyobb rugalmasság, (2) a szakmaközi karrierút támogatása, (3) közvetlen vezető differenciálási lehetőségének megnövelése, (4) a teljesítmény és az egyéni hozzájárulás elismerésének támogatása. A broadbanding megközelítés hátránya: (1) nehezebb szervezeti szinten a rendszer kontrollálása, tervezése, (2) nehezebb a belső méltányosság fenntartása. A broadbanding alkalmazásával a Mariott International például a 14 500 fős menedzseri gárdáját négy fizetési szintbe sorolta (Bohlander – Snell – Sherman, 2001).

A következő felsorolás tartalmazza a broadbanding program kritikus sikertényezőit, vagyis a következő jellemzőkkel bíró szervezetek ezt a megközelítést valószínűleg sikeresen alkalmazhatják (United States of Personnel Management, Human Resource Systems Service, 1996):

- lapos szervezeti struktúra és megnövelt munkavállalói döntési felelősség,
- erős teljesítményorientáció, jól működő teljesítményértékelési rendszer,
- a vezetés elkötelezett az alaphíren kívül más ösztönzők: teljesítményarányos ösztönzők, csoportos ösztönzők alkalmazásának irányába,
- jól kidolgozott és nagyon pontos költségtervezési és allokációs rendszer alkalmazása,
- a vezetők képesek a munkavállalói bérek menedzselésére.

Alkalmazása terén sokféle megközelítés látott napvilágot, több szakértő (Gerson – Hay – Group – Le-Blanc) kiemelt fontosságot tulajdonít a szervezethez illesztés szükségességének (United States of Personnel Management, Human Resource Systems Service, 1996).

Sávok szélessége

Egy-egy besorolási kategóriához kapcsolódó fizetési sáv maximuma jelzi a plafont, amit a munkáltató még hajlandó fizetni az adott kategóriába eső munkakörökben végzett munkáért, a minimum pedig a külsőböt, amit legkevesebb megfizet az adott kategóriába eső munkakörökben végzett munkáért.

A fizetési sávok rendszere nagyobb mozgásteret biztosít a vállalatoknak: egyrészt az egy besorolási kategóriába eső munkakörváltozások nem feltétlenül járnak fizetésvaltozással, másrészt alkalmazásával a piaci és a belső szervezeti hatások beépíthetők a

fizetési rendszerbe. Az előbb említett hatások közül kiemelendők a következők: (1) a munkaerő-piacon és a munkáltató által alkalmazott munkavállalók különböznek készség, képesség, tapasztalat tekintetében, (2) az egyes munkáltatók különböző értéket tulajdonítanak a fenti különbözőségnek, (3) munkaerő-piaci földrajzi különbségek, (4) munkavállalók különböző teljesítményt nyújtanak (Milkovich – Newman, 1990; Henderson, 1989). A fenti hatások kezelésére kialakult gyakorlat a sávon belüli lépcsők megkülönböztetése, a teljesítménykülönbség (alacsony, elfogadott, kiemelkedő teljesítmény) elismerése, vagy a tapasztalat (junior, betanult, szenior) elismerése (Milkovich – Newman, 1990; Henderson, 1989).

Általánosságban a sávok szélessége a minimum százalékában Milkovich és Newman (1990) szerint 10–120 százalékig, Henderson (1989) szerint 20–100 százalékig terjedhet, a leggyakoribb a 30–50 százalékos sáv szélesség (Henderson, 1989). A sáv szélesség a különböző szintű munkakörökben eltérően alakul:

- felsővezetői munkakörökben: 60–120% (Milkovich – Newman, 1990), 40–100% (középvezetői és felsővezetői munkakörök) (Henderson 1989),
- szakértői és középvezetői munkakörökben: 35–60% (Milkovich – Newman, 1990), 30–50% (Henderson, 1989),
- adminisztratív és fizikai munkakörökben: 10–25% (Milkovich – Newman, 1990), -25% (Henderson, 1989).

A sávok szélessége, a fenti adatokból is látszik, hogy a besorolási kategóriák alacsonyabb szintjein kisebb, a magasabb szintjein nagyobb, ez igaz a kategóriákon belüli lépcsőkre is. Előfordul, hogy a rendszer annyira különbözik a besorolási kategóriáinként, hogy több alrendszerrel beszélhetünk.

A teljesítmény elismerésének beépítésével „nyomás nehezedik” a rendszerre, így egyre elterjedtebb a növekvő bérsáv szélességgel (35–200%) együtt járó alacsonyabb kategória szám (Henderson, 1989). A broadbanding programok bevezetésekor előfordulhat, hogy a hagyományos rendszer szerint működtetett 25 vagy magasabb számú kategóriát néhányra csökkentik, így az előzőleg 50 százalékos sáv szélességet felváltja a 150–300 százalékos sáv szélesség (Hays, 1999).

Kategóriák közötti átfedés

Az átfedést meghatározza, hogy mekkora mértékben térhetnek el egymástól az egyes kategóriák (középtérték, minimum-maximum tekintetében mekkora különbség lehet az egyes kategóriák között).

Nagy mértékű átfedés esetén az egymás melletti besorolási kategóriába eső munkakörök hasonló tudást, készséget, képességet és felelősséget igényelnek a munkakört betöltőktől, ugyanakkor elismerik, hogy az alacsonyabb értékű munkakörben kimagasló teljesítményű, tapasztalt munkavállaló értékeesebb, mint egy magasabb értékű munkakörben dolgozó, kevésbé tapasztalt és alacsonyabb teljesítményt nyújtó munkavállaló. Nagy átfedés esetén kisebb az előléptetéssel járó elismerés és fizetésemelés, ez a gyakorlat kevésbé motiválja a munkavállalókat arra, hogy nagyobb felelősséggel/képzési igénnyel járó feladatot vállaljanak. Több kompenzációs szakértő szerint ahhoz, hogy valóban motiváló hatása legyen egy előléptetésnek, minimum 10 százalékos béremeléssel kell együtt járnia.

Kiseb mértékű átfedés esetén előfordulhat, hogy az előléptetésnél akkora fizetésemelést kell, hogy kapjon a munkavállaló, ami már messze meghaladja a fizetésemelési irányelveket.

A munkakör-értékelésre épülő kompenzációs rendszer gyenge pontjai

A következő pontban bemutatom a munkakör-értékelés alapú kompenzációs rendszerek gyakorlati tapasztalatok alapján feltárt hiányosságait és a rendszer problematikus, gyenge pontjait, továbbá azokat az alternatív logikára épülő kompenzációs rendszereket, amelyek a fentiekre megoldást jelenthetnek.

Fizetési sávok felépítése

Néhány vállalat a szenioritás elismerésére a munkavállalóinak kiemelt béremelést nyújt, ennek következtében a bérszintjük meghaladhatja a bérsávot. Más szervezetek a hozzájárulás alapján nyújtanak kimagasló béremelést munkatársaiknak, akik így a sávon kívülre kerülnek. Magyar példát is találunk arra a gyakorlatra, hogy a fizetési sávoknak eltörölték a maximumát (elsősorban a vezetői kategóriákban), így téve lehetővé a pozitív „diszkriminációt”.

A bérsávok rendszerét csak úgy lehet érvényesíteni, ha – minden más paraméter egyezősége esetén – a bérsávok felső lépcsőiben a béremelés alacsonyabb, mint az alsó lépcsőkben. Ez a gyakorlat alássa a belső méltányosságot, hiszen ugyanolyan mértékű hozzájárulást a vállalat nem egyelően honorál (Gupta – Jenkins, 1991b).

Egy érett szervezet esetében – amennyiben a sávok belső kialakítása a teljesítmény, hozzájárulás alapján történt – előfordulhat, hogy a munkavállalók 70–80%-a a sáv legfelső lépcsőjében található (Henderson, 1989). Ezekben az esetekben szükség van a fizetési rendszer felülvizsgálatára.

Magasabb inflációs időszakokban a béremelésekkel kapcsolatos általános probléma, hogy a szervezeteknek a bérsávok, és lépcsők határát össze kell hangolni az évenkénti inflációból eredő béremelésekkel, ha ezt elmulasztják, előfordulhat, hogy egyes munkavállalók sávon belül lépcsőt váltanak, bár sem a teljesítményük, sem a fejlődésük nem indokolja (Henderson, 1989).

Külső vagy belső méltányosság

A munkakör-értékelés a munkakör belső, a fizetési felmérésből származó információ pedig a külső értéket adja meg a munkakörnek. A piaci érték és a belső érték egybeesése esetén nincs probléma, azonban előfordul, hogy a piaci bérszint – a kereslet-kínálati viszonyok alakulása miatt – a belső értékkel nem hozható összhangba (Henderson, 1989; Gupta – Jenkins, 1991b). Az előbb említett inkonzisztencia minősített esete, hogy a munkaerő-piacon egy – nagyjából női által betöltött – munkakört az adott szervezet esetében magasabbra értékelnek, mint az a piaci kompenzációs adatok alapján „indokolt lenne” (a férfiak és a nők közötti fizeteskülönbségekkel sok tanulmány foglalkozott: Weber – Rynes, 1991; Arnault et al., 2001).

A kompenzációs szakember ebben az esetben a következő választás elé néz: (1) a belső értéknek ad prioritást, (2) a külső értéket juttatja érvényre, (3) az első két szempontot kompromisszumos megoldás alkalmazásával érvényesíti. A tapasztalat azt mutatja, hogy ezekben az esetekben a vállalatok a piaci információt részesítik előnyben, azaz a munkaköri érték helyett a piaci értéket alkalmazzák (Weber – Rynes, 1991), amely gyakorlat felveti a belső érték melletti elkötelezettség kérdését. A vállalatok így korlátozottan érvényesítik a vállalati hatékonysághoz, célokhoz való hozzájárulás szempontját a munkakör betöltőjének a fizetésében.

2. táblázat

Készség alapú és munkakör alapú rendszerek összehasonlítása

	Munkakör alapú rendszer	Készség, kompetencia alapú rendszer
Fizetési struktúra alapja	Betöltött munkakör	Munkavállaló milyen készségekkel, kompetenciákkal rendelkezik
Vezetői fókusz	Bér munkavállaló alapján Munkavállaló munkakör kapcsolat	Bér munkakör alapján Munkavállaló készség, kompetencia kapcsolat
Munkavállalói fókusz	Előléptetés magasabb bérért	Készség, kompetencia elsajátítás magasabb bérért
Szükséges eljárások	Munkakör-értékelés Munkakör értéke	Készségek, kompetenciák értékelése Készségek, kompetenciák értéke
Előnyök	Munkavégzés értékén alapuló bér	Rugalmasság Munkaerő csökkentés
Korlátok	Rugalmatlanság HR adminisztráció bürokratizálódása	Költség kontrol HR adminisztráció bürokratizálódása

Forrás: Milkovich, G. T. – Boudreau, J. W. 1994, Human Resource Management. Richard D. Irwin, Inc.

Technikailag ezekben az esetekben egy úgynevezett „árnyéksáv” létrehozásával lehet megoldani a problémát: így fizethető a belső értékénél alacsonyabb, illetve magasabb bér az adott munkakör betöltőjének.

Hierarchikus vagy lapos szervezetek

Tradicionalis, hierarchikus felépítésű szervezetek esetén a munkakörök értéke a hierarchiában elfoglalt hely szerint alakul: minél magasabb a munkakör helye a ranglétrán, annál nagyobb az értéke. Így a hierarchiában történő munkavállalói előrelépés párhuzamosan magasabb kompenzációval jár együtt (Gupta – Jenkins, 1991b; Baker – Jensen – Murphy, 1988) ez azt is jelenti, hogy ugyanabban a munkakörben eltöltött hosszabb idő, jártasság, tapasztalat nem jár magasabb kompenzációval. Kutatások alátámasztják (Baker – Jensen – Murphy, 1988), hogy a munkaköri szintek közötti fizetési különbség nagyobb, mint a munkaköri szinteken belül.

Innovatív szervezetek lapos szervezeti struktúrára igyekeznek megvalósítani, esetükben kevés az előrelépési lehetőség. Ebben a szervezeti környezetben, ha a hierarchiában elfoglalt hely determinálja a kompenzációs kereteket, a pénzügyi előrelépés lehetősége nagyon beszűkül. A lapos szervezetek esetén megoldás lehet a horizontális fejlődés támogatása készség, kompetencia alapú bérrendszerrel. (Gupta – Jenkins, 1991b; Bohlander – Snell – Sherman, 2001). A készség, kompetencia alapú bérrendszer alapelve, hogy a munkáltató – a betöltött munkakörtől függetlenül – a munkavállaló növekvő, szerteágazó tudását vagy készségét kompenzálja, az új képességek és tudás megszerzését és a szervezeten belüli felhasználását támogatja (Bohlander – Snell – Sherman, 2001; Bakacsi et al., 1999).

Az 2. táblázatban a munkakör és a készség alapú rendszerek kerülnek összehasonlításra.

Ledford, Gupta és Doty készített egy felmérést 97 különböző készség alapú bérrendszert alkalmazó vállalat megvizsgálásával (Henemann, 2003), amelynek eredményeként nyolcvan százalékuk arról számolt be, hogy a fizetési rendszerük sikeres. A következő előnyökről számoltak be a vállalatok: nagyobb munkavállalói motiváció, rugalmasság a munkaerő költség terén, alacsonyabb fluktuációs ráta.

A készség alapú rendszerek alkalmazására érdemes bemutatni egy olyan vizsgálat eredményét, amely során rendsze-

resen összevetették két üzem hatékonyságát. Az egyik üzem alkalmazott készség alapú fizetési rendszert, a másik nem: amelyik alkalmazott készség alapú rendszert 58%-kal magasabb termelékenységet, 16%-kal alacsonyabb munkaerő költséget, és kedvezőbb minőségi adatokat mutatott (Henemann, 2003).

Armstrong és Brown esettanulmányok alapján folytatott vizsgálatot Angliában a kompetencia alapú fizetési rendszerekről, amely arról számol be, hogy a kompetencia alapú rendszerek abban az esetben működtek jól, ha összekapcsolták a már meglévő fizetési rendszerrel, és nem felváltották vele a meglévő rendszert (Henemann, 2003).

Munkakör vagy egyén alapú ösztönzés

A munkakör alapú megközelítés mögött az a hallgatólagos feltételezés áll, hogy sem az egyén, sem a teljesítménye nem lehet olyan értékes, mint a munkakör, amelyben a teljesítményt kifejti (Bakacsi et al., 1999).

A munkakör-értékelés adatait az alaplér megállapításához szokták alapul venni. Minél nagyobb az alaplér aránya a kompenzációs költségeken belül, annál kisebb a vállalat lehetősége, hogy elismerje az egyéni hozzájárulást, teljesítményt, szenioritást. Az egyének teljesítménye, hozzájárulása szempontjából differenciálni kívánó vállalatok esetében az összes kompenzációs költségen belül csökkenteni kell a munkakör alapján megállapított alaplér arányát, és növelni kell a magatartástól függő ösztönzők arányát (Gupta – Jenkins, 1991b).

Abban az esetben, ha a szervezet tevékenysége magas minőségi kritériumokat állít a munkavállaló elé, elengedhetetlen a hagyományos munkakör alapú szemléleten kívül a minőségi szempontok beépítése a kompenzációs rendszerbe (Gupta – Jenkins, 1991b).

A 3. táblázatban összefoglaljuk, hogy milyen szervezeti adottságok, jellemzők mellett érdemes munkakör vagy egyén alapú rendszert választani.

A munkakör helyett az egyént középpontba állító rendszerek a szenioritás alapú, képesség alapú és a tel-

jesítmény alapú rendszerek. A szenioritás alapú rendszerek eredete a weberi bürokratikus szervezet, jellemző példája a japán szenioritás központú javadalmazási rendszer. Mára a szenioritás, mint a rendszert alapvetően meghatározó elv visszaszorul, és mint kiegészítő elem kap szerepet: kedvezményekre való jogosultságnál vagy bizonyos juttatásoknál veszik figyelembe (Bakacsi et al., 1999).

Magas teljesítményt nyújtók felvétele és megtartása

A magas teljesítményt nyújtók elvárják, hogy a teljesítménykülönbséget a vállalat honorálja. A munkakör alapú ösztönzési rendszer a kimagasló teljesítményt nem honorálja, így a magas teljesítményt nyújtók nem érzik méltányosnak a rendszert, és várhatóan kivonulnak a szervezetből. Segítséget nyújthat a munkakör-értékelési rendszer munkakör központúságának ellensúlyozására egy teljesítményértékelési rendszer alkalmazása oly módon, hogy a súlyával arányos részt képezze a vállalat kompenzációs költségének (Gupta – Jenkins, 1991b).

A teljesítményelv változatos módon építhető be az ösztönző rendszerbe, leggyakoribb megjelenési formái a következők: fizetés egy része a teljesítmény eléréséhez kapcsolódik (változóbér); teljesítmény alapú fizetésemelés (inflációs időszakokban megnő a jelentősége); egy összegben kifizetett bónusz (célkitűzéshez kötött formában) (Bakacsi et al., 1999).

A teljesítményelv beépítése a kompenzációs rendszerbe, amellyel, hogy segíti a magas teljesítményt nyújtók felvételét és megtartását, rugalmasabbá teszi a vállalat jövedelemkiáramlását, továbbá támogatja a teljesítményorientált kultúra, értékrendszer kialakulását és megerősítését (Bakacsi et al., 1999).

Egyéni vagy team alapú ösztönzés

A tradicionális munkakör-értékelési rendszer egyénekre épül, azonban egyre több szervezet alkalmaz teameket a feladatok ellátására. A teamek esetében a munkamegosztás, teljesítmény-értékelés, kiválasztás

3. táblázat

Munkakör alapú és egyén alapú rendszerek közötti választás szempontjai

Munkakör alapú rendszer célszerű, ha:	Egyén alapú rendszer akkor célszerű, ha
Stabil a technológia	A technológia és a struktúra gyorsan változik
Viszonylag állandóak a munkakörök	Viszonylag magas képzettségű a munkaerő
Az alkalmazottak nem gyakran cserélik, helyettesítik egymást	Jellemző a részvétel és a csapatmunka
A munkakör betöltése sok tréninget igényel	Lehetséges új készségeket tanulni
Biztos az előrehaladás a ranglétrán	Korlátozott a ranglétrán való előrelépés lehetősége
Munkakörök egységesek az egész iparágban	Magas a fluktuáció költsége
	Erős a teljesítményorientáltság

Forrás: Bakacsi et al., 1999, 254. alapján kiegészítve

típusú döntések általában team, nem egyéni szinten dőlnek el. Ezekben az esetekben a munkakör-értékelés egyéni fókuszra kevésbé alkalmazható, hiszen alááshatja a team egységét (belső versenyt vált ki), az eredményesen alkalmazandó kompenzációs rendszer a közös munkát támogatja. A munkacsoportok ösztönzése esetén megoldást nyújthat a készség, kompetencia alapú bérrendszer alkalmazása (Bakacsi et al., 1999).

A kompetencia alapú rendszer csapatok, munkacsoportok esetén minél több munkafázis elvégzésének képességét ismeri el: ideális esetben minden teamtag minden munkafázist el tud végezni. Ez a hagyományos rendszerekhez képest nagyobb rugalmasságot és várhatóan alacsonyabb létszámot eredményez, továbbá növeli a munka érdekességét és motiválóerejét is (Bakcsi et al., 1999).

Összefoglalás

Magyarországon megközelítőleg a cégek 52,8%-a alkalmaz munkakör-értékelési rendszert, és a cégek 50%-ánál kapcsolódnak fizetési sávok a munkaköri besorolásokhoz (PwC évente összeállított PayWell Fizetési és Kompenzációs Felmérése, 2003). A kutatások, illetve a gyakorlati tapasztalat azt támasztják alá, hogy kompenzációs döntések szempontrendszerében fontos szerepet játszik a munkakör-értékelés. Ezekre az információkra építve áttekintettük azokat a logikai lépéseket, döntési pontokat, amelyek egy munkakör-értékelésre épülő kompenzációs rendszer bevezetése, kialakítása, működtetése során felmerülhetnek.

Láthattuk továbbá, hogy milyen veszélyei vannak, ha a kompenzációs rendszer integritásának, struktúrájának fenntartása válik fontossá, így könnyen háttérbe szorul maga a stratégia: a belső méltányosság sérülhet a fizetési sávok merev érvényesítése által, illetve azokban az esetekben, amikor a felépített fizetési struktúra nem harmonizál a piaci adatokkal.

Nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy nincs olyan rendszer, mely minden szervezeti környezetben megállja a helyét. A technológiát, illetve az erre épülő munkaszervezést továbbá a szervezeti kultúrát (egyéni vagy csoportközponitú, illetve munkakörre épülő vagy egyénre épülő), a szervezeti felépítést (hierarchikus vagy lapos) és az előremeneteli lehetőségeket (vertikális vagy horizontális) vizsgálva azt tapasztaljuk, hogy a munkakör-értékelés alapú rendszer nem minden esetben nyújt jó megoldást a munkavállalók javadalmazására.

A hagyományos rendszer gyenge pontjainak kiküszöbölésére született a broadbanding koncepció. A broadbanding jól alkalmazható lapos szervezeti hierarchiával rendelkező szervezetek esetén, alkalmazásával az egyéni hozzájárulás, adottságok mentén lehet differenciálni, azonban sikeresen csak bizonyos környezeti (vállalati) feltételek megléte mellett tud működni. Jól illeszthető azokhoz az alternatív megoldásokhoz, mint a készség, kompetencia illetve telje-

sítmény alapú rendszerek, amelyek az egyén hozzájárulására, tudására, fejlődésére illetve teljesítményére teszik a hangsúlyt.

Felhasznált irodalom

- Arnault, E. J. – Gordon, L. – Joines, D. H. – Phillips, G. M. (2001): An experimental study of job evaluation and comparable worth. *Industrial and Labor Relations Review*, 54 (4), 806-815.
- Bakcsi, Gy. – Bokor, A. – Gelei, A. – Kovács, K. – Takács, S. (1999): *Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsment*. Budapest, KJK-KERSZÖV Jogi és üzleti kiadó Kft.
- Baker, G. P. – Jensen, M. C. – Murphy, K. J. (1988): Compensation and incentives: Practice vs. Theory. *The Journal of Finance*, 18(3), 593-610.
- Bohlander, G. – Snell, S. – Sherman, A. (2001): *Managing Human Resources*. 12th ed. South Western College Publishing.
- Cascio, W. F. (1992): *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. 3rd ed. McGraw-Hill, Inc.
- Davis, K. R. – Sauser, W. I. (1993): A comparison of factor weighting methods in job evaluation: implications for compensation systems. *Public Personnel Management*, 22 (1), 91-106.
- Gobadian A. (1999): Job evaluation: Trade Union and Staff Association Representatives' Perspectives
- Gupta, N. – Jenkins, G. D. (1991): Job evaluation: an overview. *Human Resource Management Review*, 1 (2), 91-95.
- Gupta, N. – Jenkins, G. D. (1991): Practical problems in using job evaluation systems to determine compensation. *Human Resource Management Review*, 1 (2), 133-144.
- Hays, S. (1999): Is broadbanding Here to Stay? *Workforce Management*, Editorial Notes
- Henderson, R. I. (1989): *Compensation Management*. 5th ed. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Henemann, R. L. (2003): Job and work evaluation: A literature review. *Public Personnel Management*, 32(1), 47-70.
- Karoliny, M. – Farkas, F. – Poór, J. – László, Gy. (2003): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest, KJK-KERSZÖV Jogi és üzleti kiadó Kft.
- Milkovich, G. T. – Newman, J. M. (1990): *Compensation*. 3rd ed. Homewood, Richard D. Irwin, Inc.
- Milkovich, G. T. – Boudreau, J. W. (1994): *Human Resource Management*. Richard D. Irwin, Inc.
- PwC évente összeállított PayWell Fizetési és Kompenzációs Felmérése, 2003
- TMP Worldwide által végzett kutatás, Világgazdaság, 2001, aug. 9.
- Tomasko, R. M. (1982): *Managing compensation strategically...* Focusing company reward systems to help achieve business objectives. AMA Membership Publication Division. American Management Association.
- United States of Personnel Management, Human Resource Systems Service, (1996): *Alternative pay progression strategies: broadbanding applications*. Performance Management Practitioner Series.
- Weber, C. L. – Rynes, S. L. (1991): Effects of compensation strategy on job pay decisions. *Academy of Management Journal*, 34 (1), 86-109.
- Welbourne, T. M. – Trevor, C. O. (2000): The roles of departmental and position power in job evaluation. *Academy of Management Journal*, 43 (4), 761-771.